

L'INTERSUBJECTIVITÉ CONTRADICTOIRE, CATALYSEUR D'INTELLIGENCE COLLECTIVE : DU CONCEPT À SON OPÉRATIONNALISATION EN ÉQUIPE DE DIRECTION

Jocelyne DUPOUY
ISEOR et Magellan
Iaelyon School of Management,
Université Jean-Moulin Lyon 3
(France)

RÉSUMÉ:

La communication s'intéresse aux modalités opératoires du processus d'émergence d'intelligence collective pour une équipe de direction. Plus précisément, elle le conditionne à l'atteinte du stade de l'intersubjectivité entre les membres de l'équipe. Un modèle simplifié est proposé et discuté dans la perspective de mieux comprendre les relations complexes entre ces deux concepts. Elle évoque différentes situations rencontrées en équipe de direction susceptibles de bloquer ou de favoriser ce processus.

Mots-clés: Intelligence collective – Intersubjectivité – Équipe de direction

De nombreux observateurs soulignent la croissance exponentielle des opérations réalisées par l'intelligence artificielle (IA) dans les organisations (Baumard, 2019; Dejoux, 2020). Certaines machines ont développé une capacité d'apprentissage profond jusqu'à aboutir à la création de leur propre langage. L'IA représente une véritable révolution tant pour les sciences de gestion et du management que pour les acteurs dans les organisations. A titre d'exemple, si ce n'est déjà le cas, il sera possible dans un futur proche pour un logiciel de rédiger un article scientifique complet exploitant les plus récentes connaissances publiées sur un objet déterminé adoptant, de surcroît, un style rédactionnel ciblant un éditeur particulier et évitant les « écueil » du type plagiat (Baumard, 2019).

L'exploitation de « *systèmes-experts pouvant accomplir des tâches humaines* » (Baumard, 2019, p. 144) représente l'un des leviers ayant favorisé le développement d'organisations parmi les plus puissantes au monde en ce début du 21^{ème} siècle telles qu'Amazon, Facebook, Google ... La mobilisation de ces machines apprenantes a pour effet de rendre encore plus saillant ce qui relève selon Baumard du « non stationnaire », c'est-à-dire les processus échappant à des lois de régularité, en d'autres termes, les phénomènes complexes. La montée en puissance de l'IA nous pousse à repenser notre rôle, nos fonctions et ce que nous produisons. Elle nous recentre potentiellement vers ce qui fait notre valeur ajoutée dans un contexte éminemment complexe et incertain, à savoir l'organisation de l'agir collectif (Hatchuel & Saussois, 2016). Dans ce contexte, la notion d'Intelligence Collective fait l'objet d'une attention croissante dans les entreprises

(Frimousse & Peretti, 2019). Loin d'être stabilisée, cette notion véhicule l'idée d'un processus engendrant une production collective créatrice supérieure à la somme potentielle de la production des intelligences individuelles. Elle est au cœur des pratiques collaboratives observées dans les organisations.

La question de recherche à laquelle ce texte entend apporter des premiers éléments de réponse et de discussion est la suivante : « Comment et sous quelles conditions émerge le processus d'Intelligence Collective au sein d'une équipe de direction ? »

Ce texte est organisé de façon assez traditionnelle. La première partie expose une lecture conceptuelle de deux notions fondamentales de l'action collective : l'intersubjectivité et l'intelligence collective que nous proposons de relier *via* un modèle dans une perspective opératoire. La seconde partie du texte s'appuie sur les données à dominante qualitative, ou compréhensive, issues d'une recherche doctorale menée spécifiquement sur les équipes de direction. Elle présente plusieurs freins et conditions d'émergence du processus de mise en œuvre d'intelligence collective. Elle souligne également la dynamique complexe des mécanismes cognitifs et relationnels intervenant simultanément aux dimensions individuelle et collective.

1. INTERSUBJECTIVITÉ ET INTELLIGENCE COLLECTIVE : DEUX CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'ACTION COLLECTIVE

1.1. Le concept d'Intersubjectivité : ressort de l'action humaine

Dans le langage courant, l'intersubjectivité désigne la « Communication entre deux personnes, considérée sur le plan de l'échange de contenus »¹. Cependant, comme nous allons le développer, s'intéresser à la question de l'intersubjectivité conduit à dépasser la simple notion d'échange de contenu. Afin de mieux comprendre pourquoi le concept d'intersubjectivité est fondamental pour notre discipline, les Sciences de Gestion et du Management, nous proposons d'explorer brièvement comment il est approché dans le cadre de la philosophie et de la psychologie, la psychiatrie et les neurosciences, d'autres disciplines éclairant l'action collective.

Précisons cependant que cette section ne prétend pas se substituer à une étude approfondie des ressorts de l'intersubjectivité telle qu'elle est développée par les experts des disciplines citées, ce qui dépasse notre champ de compétences. Ces apports sont néanmoins utiles pour renforcer notre compréhension et faciliter la mise en œuvre de l'intersubjectivité dans les organisations. Notre propos s'inscrit dans le courant de pensée reconnaissant le management comme l'organisation de l'action collective (Hatchuel & Saussois, 2016), et adopte le prisme de la recherche à portée transformative (*engaged scholarship*) (van De Ven & Johnson, 2006; Cappelletti, Voyant, & Savall, 2018).

a) L'intersubjectivité au cœur de réflexions philosophiques :

Ce concept a nourri les réflexions philosophiques dès les premiers débats entre les plus illustres penseurs sans pour autant être nommé ainsi à l'époque. C'est bien à partir de la confrontation des différents points de vue, à partir du jeu de la

¹ Dictionnaire Larousse consulté en ligne le 20 février 2021

rhétorique et de la controverse que la pensée philosophique a évolué et s'est construite. Ce fut le cas aux temps d'Aristote et de Platon, dont nous sommes peut-être trop facilement enclins à opposer franchement les pensées. Il faut rappeler que le premier était disciple du second², ce dernier ayant lui-même été influencé par Socrate. Ainsi, leurs réflexions se sont mutuellement nourries. Construites sur une logique d'intersubjectivité, elles sont plus complémentaires qu'on le présente parfois pour les besoins de simplification.

La paternité de la terminologie « intersubjectivité » est attribuée à Kant dans son ouvrage « critique de la faculté de juger », paru en 1790. Ce concept revient à questionner l'individualisme par rapport à l'holisme, la subjectivité par rapport à l'objectivité. Il a conduit à une « philosophie de l'esprit subjectif », ou phénoménologie Husserlienne³, s'opposant à l'« esprit objectif » de Hegel⁴. Cependant, une fois encore, la richesse de ces pensées soutient une opposition plus subtile que massive sur cette question d'intersubjectivité selon l'analyse de Ricoeur, auteur de la traduction française de plusieurs de ces écrits allemands (Ricoeur, 1982; Resweber, 2011).

De nombreux philosophes contribueront par la suite à alimenter le débat. Nous soulignons sur cette question l'influence des travaux de Davidson depuis le début des années 80. Il apporte une vision unificatrice avançant l'idée que l'objectivité est inséparable de la subjectivité. Ainsi, il qualifie l'intersubjectivité d'un niveau de priorité supérieur à l'objectivité et à la subjectivité. Il suggère *via* le concept de « vérité intersubjective », qu'il est possible d'arriver à une vérité objective en confrontant croyances et vérité (Davidson, 2003). Connaissance de soi, connaissance de l'autre et connaissance du monde qui nous entoure sont donc trois domaines que l'on peut aborder séparément même s'ils sont mutuellement interdépendants. Ces réflexions nous conduisent à aborder les travaux dans le domaine de la psychologie de la psychiatrie et des neurosciences.

- b) L'intersubjectivité, une question cruciale pour la compréhension des comportements humains.

Questionner le concept d'intersubjectivité nécessite de questionner celui de sujet pouvant être vu comme un sujet pensant, un sujet se distinguant d'un autre sujet ou encore un sujet agissant. Ainsi, on peut considérer que l'intersubjectivité, substrat de la construction de l'individu, relève tout autant des questions de confrontation des points de vue que des rapports à l'autre (champ de l'altérité) ou encore de la collaboration.

Comme il arrive régulièrement pour de nombreuses autres disciplines, la connaissance sur le psychisme et la construction de l'esprit humain a avancé par des « mouvements de pendule ». Après le grand intérêt porté sur l'intrapsychique et la psychanalyse depuis Freud, le mouvement serait davantage de nos jours sur

² Aristote est né en 384 avant J.C, il a été disciple de Platon pendant un peu moins de 20 ans.

³ Edmund Husserl (1859-1938) est un philosophe allemand fondateur du courant de la phénoménologie. Ses travaux auront une influence importante. Leur évolution sera marquée par les thèses principales qu'il a défendu : l'intentionnalité de la conscience, l'intersubjectivité (ou altérité) et une certaine forme de subjectivité.

⁴ Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770- 1831) est un philosophe allemand dont les deux ouvrages « phénoménologie de l'esprit » et « encyclopédie des sciences philosophiques » auront également une grande influence. Selon Ricoeur, Hegel a probablement manqué d'humilité en prétendant qu'il était capable de tenir tout le savoir sur le monde dans son encyclopédie alors que son génie réside notamment dans le fait qu'il a visualisé un système au sein duquel toutes les disciplines sont interconnectées.

une « *psychanalyse relationnelle, qui penche vers une psychologie à deux esprits* » (Stern, 2005, p. 216). Ainsi, l'intersubjectivité peut être définie de façon simplifiée comme le partage d'expérience entre deux personnes sur le plan affectif, cognitif ou physique. C'est une notion importante car « *sous-jacente à nos concepts d'empathie, d'identification et d'identification projective* » (Stern, 2005, p. 215).

Les découvertes récentes en neurosciences portant sur les « neurones miroirs » viennent bousculer les paradigmes sur les questions d'intersubjectivité, de compréhension de l'autre, d'empathie et de cognition sociale (Seigneuric, 2019). Ce phénomène est mis en lumière dans le milieu des années 1990 dans le cadre d'étude de l'espèce des macaques par l'équipe du professeur Gallese de l'Université de Parme. Observé par la suite chez l'Homme grâce aux différentes techniques de neuro-imagerie, il indique que le simple fait d'observer la réalisation d'une action par une autre personne active chez l'observateur les mêmes zones que s'il réalisait lui-même l'action. Il est démontré aujourd'hui que cette « résonnance » *via* les neurones miroirs est motrice mais également émotionnelle (Stern, 2005; Seigneuric, 2019).

Il reste encore beaucoup à découvrir, notamment par rapport aux mécanismes d'activation-désactivation de l'intersubjectivité. Des cas de perturbation du système intersubjectif ont été documentés. Par exemple, l'« échopraxie » est une pathologie neurologique poussant une personne à imiter automatiquement les actions d'une autre personne (Damasio, 1999; Stern, 2005). Un autre exemple de dérèglement nous intéresse plus particulièrement. Il est susceptible d'éclairer notre compréhension des phénomènes organisationnels, notamment par rapport à ce qui se joue dans les équipes dirigeantes. Des chercheurs ont observé des « défauts de l'empathie et de l'intersubjectivité dans plusieurs maladies psychiatriques, comme les personnalités limites et narcissiques » (Stern, 2005, p. 218). Or, le concept de « narcissisme » est associé positivement au concept d'estime de soi (Chatterjee & Hambrick, 2007) ainsi qu'à deux qualités utiles pour être aux commandes d'une entreprise et engendrer les changements : être visionnaire et avoir des capacités de leadership importantes (Maccoby, 2007). En effet, Freud a décrit l'être narcissique comme étant « *particulièrement capable de soutenir les autres, de jouer le rôle de meneur et d'apporter un nouvel élan à l'évolution de la culture ou de perturber la situation telle qu'elle existe.* » (Maccoby, 2007, p. 182). Cela nous amène à aborder plus précisément dans la section suivante comment le concept d'intersubjectivité est abordé dans notre discipline, les Sciences de Gestion et du Management.

c) Différentes approches de l'intersubjectivité en management

La question de l'intersubjectivité est en premier lieu convoquée pour exprimer les réflexions épistémologiques « foisonnantes » portant sur la nature de la réalité et la construction de la connaissance (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 19). Cependant, nous focaliserons notre attention sur les différentes formes d'intersubjectivité observées dans le cadre de la mise en œuvre de l'action collective. Nous en retenons pour définition préliminaire « partage d'expérience entre plusieurs personnes sur le plan affectif, cognitif ou physique ».

L'intersubjectivité est un élément clé des relations entre les acteurs concernés par le projet de l'entreprise ou de l'organisation. Différentes grilles de lecture théoriques peuvent éclairer ces relations et leur niveau de complexité. En premier lieu, Crozier et Friedberg proposent d'interpréter les relations et les

comportements dans l'organisation comme « *l'expression d'une stratégie dans un jeu, dans un ensemble de contraintes à découvrir* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 205). L'approche « parties prenantes » (Freeman, 1984) peut faciliter l'identification du positionnement des acteurs, de la nature de leurs attentes ainsi que de leur degré de convergence ou de divergence.

Sans toujours mobiliser la terminologie « intersubjectivité », plusieurs auteurs en soulignent l'importance pour la réussite des changements en entreprise. Tout d'abord en management de projet, il s'agit de forger pour le chef de projet le partage de vision stratégique des acteurs (Phanuel & Renault, 2015). Une mise en commun du sens, des représentations, une vision commune des objectifs, des moyens à mettre en œuvre et du périmètre du projet constituent « une condition de la coopération des acteurs au projet » (p. 130). Les auteurs de l'étude ont pu expérimenter dans le cadre d'une recherche de type observation participante les difficultés de mise en œuvre opérationnelle de ce partage de vision, entravée par la complexité des relations entre les parties prenantes, empreinte de relations de pouvoir générant « sentiments conflictuels, d'anxiété, de scepticisme... ». Dans ce cas, l'intersubjectivité émerge sous la forme d'une confrontation de la vision des acteurs, formalisée *via* un outil d'analyse recensant les points de convergence ou de divergence entre acteurs et permettant la construction d'une « représentation consensuelle » (Phanuel & Renault, 2015).

Cette difficulté opératoire est également soulignée par Rodhain (2001) qui évalue cinq ans après la réussite de la mise en œuvre de trois systèmes d'information en entreprise. Pour elle, le succès de la mise en œuvre des projets tient notamment à la méthode fondée sur la cartographie cognitive, baptisée CORE (CONfrontation de Représentations), un outil d'aide à la compréhension des représentations des acteurs et à la communication favorisant l'atteinte d'un consensus entre plusieurs groupes d'acteurs.

Plus récemment, d'autres chercheurs dont l'expérience de praticien a permis d'expérimenter de nombreuses initiatives de changements constatent que les demandes d'accompagnement émanant d'entreprises pour conduire à une « transformation en profondeur » sont en augmentation (Cherfi, García-Rivera, & Nicolas, 2019). Cependant, ils soulignent également les échecs répétés et autoalimentés de ces tentatives. Se revendiquant d'une filiation systémique, ils évoquent le problème d'homéostasie⁵ (Cherfi, García-Rivera, & Nicolas, 2019, p. 29). En particulier, ils mobilisent les apports de l'école de Palo-Alto mettant en évidence à la fois la complexité et le caractère central de la communication. Elle est médiatisée par la relation qui, lorsqu'elle est « perturbée » entrave le message, c'est-à-dire le contenu de la communication. Pour ces auteurs, la réussite des changements dans les organisations repose sur trois problématiques récurrentes : l'éthique de la conciliation entre « rentable ET vivant », l'état des relations (saines ou perturbées) et l'intersubjectivité, « le lieu où se jouent (et se rejouent) les relations humaines » (p. 30).

L'observation des processus opératoires de l'intersubjectivité, lorsqu'elle est nommée ainsi conduit à lui associer différents qualificatifs :

- Par exemple, lors de l'accompagnement d'une opération de regroupement de coopératives, animées par une volonté de coopérer tout en entretenant des relations de concurrence, Daniel Bonnet président de l'Institut Psychanalyse

⁵ Le phénomène d'homéostasie est l'une des propriétés de tout système qui indique une tendance à maintenir un équilibre dynamique de fonctionnement (von Bertalanffy, 1967).

& Management, a mis en lumière *via* un diagnostic stratégique comment les relations de pouvoir peuvent se trouver piégées dans un schéma d'intersubjectivité « **négative** » (Bonnet, 2015, p. 174). Les axes de différenciation des entités constituent le terreau d'une « fixation narcissique » qui par le biais de « stratégies de contre-investissement et d'évitement » (p. 192) empêche la mise en œuvre de la transformation stratégique et organisationnelle. L'auteur estime ces freins d'autant plus dommageables que les échanges sont intenses, ce qui aurait eu un effet profitable dans le « contexte d'interactivité **positive, créative** » (p. 179).

- L'intersubjectivité est qualifiée de **contradictoire** par Savall et Zardet (Savall & Zardet, 1996) qui la mettent en œuvre depuis plusieurs décennies dans le cadre de recherches-interventions (Cappelletti, Voyant, & Savall, 2018). Il s'agit de l'un des trois principes fondamentaux du « constructivisme générique »⁶, épistémologie revendiquée par ces auteurs. L'intersubjectivité contradictoire – ou encore « controverse féconde » (Savall & Zardet, 2004) s'appuie sur l'idée que chaque acteur concerné par un phénomène donné dispose de sa propre lecture subjective. La confrontation de ces différents points de vue permet d'approcher une formulation la plus objective possible et pertinente du phénomène. Notons ici que ces auteurs distinguent ce principe de celui d'« interactivité cognitive » (Savall & Zardet, 1996; Savall & Zardet, 2004) désignant l'interaction chercheur/acteur comme outil de production de connaissance.

Ainsi, plusieurs grilles de lecture en Sciences de Gestion et du Management, lorsqu'elles sont vue comme celles de l'organisation de l'action collective soulignent le rôle fondamental de l'intersubjectivité. Nous reteindrons l'idée d'un principe à opérationnaliser avec la définition suivante : « formulation d'une représentation commune d'un phénomène ou d'un objet à partir de la confrontation de points de vue subjectifs différents » inspirée des travaux de l'école de pensée du professeur Savall depuis le milieu des années 1970.

C'est également à partir de l'observation d'espèces animales que l'on a pu mettre en lumière différentes dynamiques d'un groupe, nous nous intéressons dans la section suivante à un deuxième concept fondamental : celui de l'intelligence collective.

1.2. Le concept d'Intelligence Collective : enjeu de performance d'une équipe ?

Avant même d'évoquer la notion d'« Intelligence Collective » (IC), il nous faut préciser qu'à l'échelle d'un individu, le concept d'intelligence semble loin de faire consensus dans le milieu scientifique (Toscani, 2019). Depuis les travaux de Gardner (1983), la notion d'intelligence multiple s'est imposée pour évoquer l'idée qu'un individu est doté de ressources multidimensionnelles et complexes (Mouillot, Drillon, & Montargot, 2018). Si l'on parvient à peu près à mesurer efficacement l'une des formes d'intelligence, *via* le QI (Quotient Intellectuel),

⁶ Le « Constructivisme générique » (Savall & Zardet, 1996; (Savall & Zardet, 2004; Savall, Zardet, Bonnet, & Cappelletti, 2019) répond à l'étude des objets complexes ; les connaissances étant produites dans une visée transformatrice de l'objet. Dans un esprit d'unification disciplinaire, et de tolérance scientifique, il défend la complémentarité des différents courants. Il est fondé sur trois principes fondamentaux : contingence générique (chaque situation est unique ET présente des aspects communs à d'autres situations) ; intersubjectivité contradictoire ; interactivité cognitive.

d'autres formes d'intelligence, comme par exemple, l'intelligence émotionnelle (IE) constituent des variables en mesure d'impacter sensiblement les mécanismes cognitifs (Dejoux, Dherment-Férère, Wechtler, Ansiau, & Bergery, 2011). L'ampleur des travaux à mettre en œuvre pour mieux cerner la question de l'intelligence au niveau individuel est considérable. Les enjeux en management sont importants comme le souligne Garcia (2012) pour qui les parcours de formation des managers, en particulier la sélection par les mathématiques, ne conviennent pas pour développer l'intelligence collective dont les entreprises ont besoin au 21^{ème} siècle.

La notion d'intelligence collective appliquée globalement à l'humanité est fortement médiatisée depuis deux décennies, prenant sa source dans le sillage du courant cybernétique (Wiener, 1948), pour en particulier rendre compte de l'accroissement de la capacité à fonctionner en réseau grâce aux technologies de l'information et au *Cyberspace*. Selon les auteurs, cette notion renvoie à différentes acceptions et véhicule des valeurs dont la portée fait débat. « Révolution invisible » pour Noubel⁷ (2004;2007), elle dote l'humanité d'une capacité à appréhender la complexité. La lecture critique de Rappin (2014) alerte cependant sur le risque de déshumanisation associé à un « projet « d'ingénierie du lien social » consubstantiel à l'intelligence collective » (p. 309) pour lequel il suggère une « structure théologique » en évoquant « la magie auto-organisatrice du management et de la gouvernance ».

Mobilisée au niveau organisationnel, l'expression « Intelligence Collective » foisonne dans la presse managériale (Edouard & Gratacap, 2011). Elle est aujourd'hui intégrée dans l'intitulé de postes de direction⁸. Dans un article récent, 57 enseignants-chercheurs et praticiens évoquent leur vision et expérience de l'intelligence collective (Frimousse & Peretti, 2019). On peut raisonnablement s'interroger sur sa portée : innovation managériale ou phénomène de mode ? De même, il semble que la notion n'est pas encore tout à fait stabilisée scientifiquement pour notre discipline. En effet, le lecteur pourra se référer aux travaux de Gréselle-Zaïbet (2007) pour un inventaire théorique plus complet. Cette auteure répertorie 17 définitions différentes pour ce concept. De même, dans leur ouvrage, Cristol et Joly (2017) explorent les différents fondements théoriques de l'intelligence collective et proposent des pratiques innovantes pour la développer dans les organisations.

Depuis les expériences de Galton (1907), la théorie de l' « Intelligence collective » suggère une performance supérieure d'un très grand nombre, ou de la « foule », par rapport à un individu pour évaluer une valeur. Elle est notamment mobilisée dans le secteur financier *via* les plateformes digitales d'investissement (Berkowitz & Souchaud, 2019). Parmi les différentes conceptions de l'intelligence collective, certains auteurs proposent de la comprendre comme une « sagesse collective » (Cristol & Joly, 2017, p. 19). Dans d'autres cas, cette notion évoque le modèle comportemental et organisationnel de colonies d'insectes (termites, fourmis, abeilles ...) avec l'idée d'un écosystème et d'une coopération « auto-organisée ». C'est par exemple le prisme d'analyse choisi par Edouard et Gratacap

⁷ Jean-François Noubel se présente comme un « chercheur en intelligence collective ». Co-fondateur d'AOL France, il dirige The Transitioner et intervient notamment, en tant que conférencier auprès de clubs de dirigeants d'entreprise et *via* TEDX.

⁸ C'est par exemple le cas d'un directeur et d'un directeur adjoint « du Développement de l'Intelligence Collective » d'un Groupe d'assurance (Frimousse & Peretti, 2016)

(2011) qui proposent un modèle applicable dans le cadre d'écosystèmes d'affaires du secteur des Technologies de l'information et de la communication. Cette notion est également reliée aux courants de pensée de l'approche par les ressources (*Resource-based view*) (Wernerfelt, 1984) qui constituent pour la firme un avantage compétitif (Barney, 1991) ainsi qu'à celui des capacités dynamiques (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Gréselle-Zaïbet, 2007). Ce concept renvoie donc implicitement à une idée de performance. En effet, la notion d'intelligence collective évoque le principe d'efficacité fréquemment associé à l'approche systémique « le tout est supérieur à la somme des parties » (von Bertalanffy, 1967; Morin, 1977).

Très récemment, Horvath et Dechamp (2020) ont montré, dans le secteur créatif et culturel, comment l'Intelligence Collective qu'elle qualifie de « située », c'est-à-dire s'exprimant dans le cadre de la proximité physique délimité d'une pépinière, favorise l'apprentissage mutuel et collectif et contribue à « *aider l'entrepreneur créatif à concilier son double objectif économique et artistique* ». Ces auteures nous rappellent les conditions d'émergence de l'Intelligence Collective que Gréselle-Zaïbet (2007) avait associée à deux dimensions clés : cognitive, relationnelle et sociale ; ces deux dimensions étant englobées dans une troisième dimension « systémique » mentionnant l'importance de l'environnement. Allant plus loin, Horvath et Dechamp relient l'IC à l'apprentissage mutuel collectif qu'elles considèrent comme lui étant « indissociable » (Horvath & Dechamp, 2020, p. 385). Ainsi, elles distinguent cette conception de l'IC fondée sur la coopération d'acteurs de celle fondée sur les grands nombres en introduisant le principe d'« intersubjectivité contradictoire » de Savall et Zardet évoqué dans la première section de cet article. S'appuyant sur plusieurs exemples d'entreprises emblématiques d'un mouvement visant à distribuer le leadership, Luc (2016), défend l'idée que dans une équipe, un « leadership partagé » contribue à l'émergence de l'intelligence collective pour atteindre les buts fixés.

Rappelons, s'il est besoin, qu'un groupe quel que soit sa taille ne produit pas automatiquement de l'intelligence collective. Depuis les écrits de Le Bon (1895) montrant à l'échelle de la foule que les individus se comportent différemment en réunion, d'autres auteurs en sciences sociales ont observé à propos de politiques de démocratie participative une « convergence collective vers l'erreur » (Bronner, 2018, p. 173). L'erreur collective pourrait potentiellement être évitée par une « clause de diversité » jugée fondamentale par ce même auteur (p. 178). Nous pouvons également citer les dérives associées à l'emprise des relations de pouvoir⁹ ou encore le danger de phénomènes tel que l'« Effet Janis » ou « pensée groupale » (Janis, 1972), illustré par de nombreux cas emblématiques celui ayant abouti au scandale du Watergate et entraîné la démission du président Richard Nixon en 1974.

Nous retiendrons pour le concept d'Intelligence Collective d'une équipe la définition suivante : « L'intelligence collective est un système, on peut dire que c'est la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leurs relations. » (Gréselle-Zaïbet, 2007). Cette définition est posée comme une équation. Cependant, il convient de reconnaître les limites au regard des difficultés

⁹ Allard-Poesi et Laroche (2018) ont documenté l'expression de cette emprise conduisant en 2011 Carlos Ghosn et Patrick Pelata, alors cadres exécutifs de Renault, à accuser à tort d'espionnage trois Top Managers.

associées à la mesure des intelligences individuelles et au manque de travaux académiques et d'observations permettant de stabiliser conceptuellement l'expression de l'Intelligence Collective dans une équipe.

La section suivante propose, dans une perspective opératoire, un modèle visant à relier le concept d'Intersubjectivité Contradictoire et ses déterminants au concept d'Intelligence Collective (IC) au sein d'une équipe. Ce modèle pourra ensuite être discuté à la lumière des données issues de notre recherche portant plus particulièrement sur les Équipes de Direction.

1.3. Relations conceptuelles entre Intersubjectivité et Intelligence Collective

Cette section développe plusieurs propositions pour mieux cerner et repérer comment émerge l'Intelligence Collective (IC) et introduit la relation avec le concept d'intersubjectivité. Dans un premier temps, nous examinons deux dimensions clés associées à l'émergence de l'Intelligence Collective, à savoir la dimension cognitive et la dimension relationnelle et sociale.

a) Dimension cognitive :

La dimension cognitive de l'IC correspond au développement par les acteurs au plan collectif d'une compréhension, d'une réflexion et à l'ouverture sur une décision collective (Gréselle-Zaïbet, 2007; Horvath & Dechamp, 2020). Au plan opérationnel, cette dimension intervient à tous les stades de la production potentielle d'IC.

La place centrale de la communication dans les affaires humaines est bien documentée, notamment depuis les travaux de l'école de Palo Alto (Cherfi, García-Rivera, & Nicolas, 2019). Une première condition s'avère donc nécessaire à l'expression de la dimension cognitive de l'IC sans qu'elle soit suffisante : la mise en œuvre entre les membres de l'équipe concernée du principe d'interactivité cognitive énoncé dans le cadre de relations chercheurs-acteurs par Savall et Zardet (1996). En effet, on doit donc pouvoir observer *a minima* l'organisation d'échanges effectifs de contenus informatifs entre tous les membres de l'équipe. Néanmoins, pour faire en sorte que ces échanges aboutissent à la construction d'une réflexion et à une décision que l'on peut d'une part qualifier de « collective », et qui d'autre part soit enrichie de la fertilisation des apports de chaque individu, ces échanges doivent atteindre un autre stade : celui de l'intersubjectivité.

b) Dimension relationnelle et sociale :

Le contexte relationnel au sein duquel des acteurs communiquent influence considérablement la communication entre ces mêmes acteurs. Depuis plusieurs décennies, l'influence de l'école Palo-altienne, mais aussi celle de nombreux auteurs tels que par exemple, Jean Piaget, Paul Ricoeur, Edgar Morin ont souligné la complexité de la communication. Elle s'établit dans un contexte, cadre des comportements où plusieurs phénomènes entrent en jeu. Ils sont d'ordre de l'affectif, de l'émotionnel, des jeux d'influence et de pouvoir... Les messages informationnels sont donc véhiculés par les comportements des acteurs. Ces comportements structurent leur relation. Comme le rappellent Cherfi, García-Rivera, et Nicolas, (2019, p. 32) : « *La relation est donc une communication sur la communication ou une méta-communication* ». Les messages prendront une

place plus ou moins importante selon que la relation soit « saine et spontanée » ou bien qu'elle soit de mauvaise qualité et « parasite » le contenu de l'information.

Aussi, le modèle proposé pour l'exploration de l'émergence de l'IC, intègre une variable « qualité des relations au sein d'une équipe » conditionnant le passage du stade de l'interactivité cognitive à celui de l'intersubjectivité qualifiée de « contradictoire » par Savall et Zardet (1996; 2004). Ce dernier terme, s'il est bien défini au plan scientifique, est potentiellement porteur d'un contenu sémantique susceptible de véhiculer dans la sphère managériale l'idée d'une opposition. Aussi, pour insister sur l'influence de la variable qualité de la relation et de la communication, nous pourrions être tentée de remplacer « contradictoire » par fertile, fructueuse, féconde, créative, créatrice, bienfaisante, constructive...

La troisième dimension de l'Intelligence Collective évoquée par la littérature est d'ordre systémique (Gréselle-Zaïbet, 2007; Horvath & Dechamp, 2020), c'est-à-dire qu'elle englobe les deux dimensions clés évoquées dans cette section. Dans une perspective didactique, nous avons choisi de proposer un modèle linéaire (figure 1 ci-après), le lecteur est invité cependant à considérer que la dimension cognitive et la dimension relationnelle et sociale sont inscrites en filigrane pendant l'ensemble du processus d'émergence de l'IC.

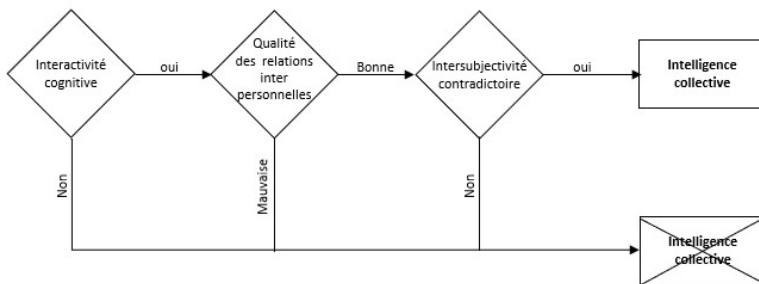


Figure 1 : Représentation linéaire de l'émergence de l'Intelligence Collective dans une équipe (Dupouy, 2020, p. 250)

Nous avons donc posé l'hypothèse que l'Intelligence Collective au sein d'une équipe est la résultante potentielle d'un processus initié par la mise en œuvre du principe d'interactivité cognitive. Ce processus peut ensuite se poursuivre et aboutir à la mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire lorsque la qualité de la relation entre les membres de l'équipe est jugée satisfaisante aux yeux des acteurs concernés. C'est seulement à ce stade que l'on peut envisager de pouvoir observer l'émergence d'une Intelligence Collective, c'est-à-dire, d'une capacité intellectuelle au sens large supérieure à la somme des capacités intellectuelles des membres de l'équipe.

2. OPÉRATIONNALISATION COMPLEXE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN ENTREPRISE : LE CAS DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Cette seconde partie de la communication traite de la mise en œuvre opérationnelle de l'Intelligence Collective et entend vérifier le modèle proposé dans le cadre des équipes de direction. A cet effet nous avons réutilisé les données

qualitatives (Chabaud & Germain, 2006) issues de deux méthodologies complémentaires. La première comprend cinquante-neuf entretiens semi-directifs de cadres dirigeants d'entreprises de taille, de secteur et de structures différentes témoignant de leur expérience sur le fonctionnement des équipes de direction auxquelles ils ont participé. La seconde approche méthodologique, une Recherche-Intervention longitudinale (Savall, 1977 b; Moisdon, 1997; David, 2000, 2012) menée par l'auteur de cette communication pendant une période de trente et un mois pour aider les membres d'un comité de direction à mieux fonctionner collectivement, a permis de formuler des observations complémentaires sur la complexité des dynamiques relationnelle et temporelle de ce qui se joue au sein de ce qui est considéré par notre communauté académique encore aujourd'hui comme une « boîte noire » (Boone, Lokshin, Guenter, & Belderbos, 2019). L'ensemble de ces travaux sont documentés dans un document de thèse de doctorat défendue récemment (Dupouy, 2020).

2.1 La réunion d'équipe, contingence de l'interactivité cognitive, prémices de l'intelligence collective :

Lorsqu'une entreprise ou une organisation s'est dotée d'une équipe de direction, *a fortiori* lorsque celle-ci est constituée sur la base d'expertises fonctionnelles, c'est-à-dire réunissant les personnes assurant les plus hautes responsabilités associées aux fonctions clés de l'organisation (finance, ressources humaines, marketing, production, ...), elle attend de cette équipe qu'elle dirige l'activité et qu'elle prenne des décisions intégrant l'ensemble des problématiques fonctionnelles. Comme nous l'avons suggéré, l'interactivité cognitive est donc une condition nécessaire, et non suffisante comme nous le verrons par la suite, de la mise en œuvre de l'Intelligence Collective. Ainsi, on doit pouvoir observer *a minima* l'existence d'échanges cognitifs entre les membres de l'équipe. A cet effet, la « réunion d'équipe » peut être considérée comme un instrument potentiel d'ancrage de cette étape d'interactivité cognitive pour une équipe de direction.

Or, plusieurs observations montrent que cette condition n'est pas toujours réunie. Dans certains cas, le fonctionnement même de l'équipe de direction écarte ce rendez-vous interactif. C'est par exemple le cas lorsque le « Numéro 1 », dont le rôle fondamental est largement documenté dans notre étude (Dupouy, 2020), interagit avec les membres de son équipe de direction de façon bilatérale (en « *one-to-one* ») : « *les sujets n'avançaient pas parce que chacun avait une vision très cloisonnée de son activité et le reste était traité en one-to-one, chacun avec son patron.* » (dir87)¹⁰. L'intérêt potentiel de ce rituel régulier est parfois reconnu de façon ambiguë : « *Mais la valeur ajoutée, c'était au moins déjà de se forcer à faire un rendez-vous périodique car c'était souvent : des réunions annulées, des reportings pas faits. Et du coup, les enseignements n'étaient pas tirés. Et, il fallait reprendre 2 à 3 mois d'activité.* » (Dir100). Le manque de temps ou la taille d'entreprise sont évoqués pour justifier l'arbitrage entre contribution à l'équipe de direction et responsabilités fonctionnelles : « *On n'avait pas vraiment la possibilité de prendre du recul et de la hauteur. On était la tête dans le guidon tout le temps.* » (Dir1) ; « *Quand il n'y a pas de culture de ComEx, se forcer à*

¹⁰ Sur un plan méthodologique, lors du processus de réalisation des entretiens, nous avons affecté un numéro à chacun des membres d'équipe de direction dès la demande d'entretien. Pour un suivi rigoureux du processus, nous avons conservé cette numérotation initiale, c'est pourquoi les phrases-témoins issues des 59 entretiens réalisés concernent des cadres dirigeants répertoriés de Dir1 à dir108.

organiser ces réunions-là tous les mois, ce n'est pas simple dans une petite entreprise.[...] Il y a toujours une bonne raison pour ne pas la tenir [...] En fait, la contribution au comité de direction représente une toute petite partie du temps pour ses membres qui ont tous des missions très opérationnelles.» (Dir28).

Ensuite, les réunions d'équipe de direction, lorsqu'elles sont planifiées et tenues régulièrement peuvent se tenir sans qu'il y ait vraiment d'interactivité cognitive. C'est le cas lorsqu'elles se résument à un monologue du « Numéro 1 » ou à une simple « *business review* » (revue d'activité) : « *Très vite, cela s'est avéré que c'était un endroit de remontées d'informations avec aucun partage d'informations globales.* » (Dir100). Par ses observations de la tenue ou non de réunions régulières effectives entre les membres d'une équipe de direction, le chercheur pourra donc voir les prémices du processus de mise en œuvre d'Intelligence Collective. Cependant, seule des observations rapprochées lui permettront de savoir s'il y a effectivement interactivité cognitive ou si au contraire, la réunion d'équipe de direction se résume à « *un tour de table où chacun dit ce qu'il a à dire en n'abordant surtout pas les sujets qui fâchent et surtout rien qui puisse agacer le DG* » (Dir98). Cela nous amène à explorer dans la section suivante la seconde dimension clé associée au concept d'intelligence collective : la dimension relationnelle et sociale (Gréselle-Zaïbet, 2007; Horvath & Dechamp, 2020).

2.2 La qualité de la relation entre les membres d'une équipe de direction, substrat de l'intersubjectivité

L'exploration de nos données visant à identifier les contextes favorables à la mise en œuvre du processus d'intelligence collective d'une équipe de direction confirment l'influence de la dimension relationnelle. Cette dimension s'exprime notamment par la manifestation de la qualité de la communication et des relations interpersonnelles entre les membres. L'évaluation de cette dimension est particulièrement complexe pour trois raisons principales :

- Chaque acteur dispose de sa propre grille de lecture et y place des niveaux d'exigences différents. Plusieurs membres d'équipe de direction évoquent des liens d'amitié : « *Je me suis associée avec quelqu'un que je connaissais depuis très longtemps et avec qui j'avais travaillé en direction. [...] c'est une amie très chère maintenant. Le fait de bien se connaître était important.* » (Dir89) ; « *Ce qui fait que cela se passe particulièrement bien pour moi, c'est que ma relation avec mon patron est très bonne. C'est aussi un ami.* » (Dir3). Pour d'autres, il convient de rester à un niveau strictement professionnel : « *Il ne faut pas nécessairement qu'on se connaisse à titre personnel. Moi je sépare la partie personnelle.* » (Dir16).
- L'observation des comportements, *a fortiori* par un acteur externe, ne permet pas toujours de capturer la réalité de cette dimension : « *...ils sont suffisamment intelligents pour laisser à penser qu'ils s'entendent et se respectent mais cela ne reflète en rien la réalité de leur relation.* » (Dir52)
- Nous avons observé dans le cadre de notre recherche-Intervention longitudinale que la dynamique relationnelle est une construction évolutive. Chaque évènements, chaque changement de composition est susceptible d'influencer cette dynamique.

Ainsi, pour chaque équipe de direction étudiée, nous suggérons d'approcher l'évaluation de cette dimension en s'appuyant sur une triangulation

de données : la perception individuelle de chaque membre, l'observation des comportements et les données portant sur leur évolution dans le temps. À des fins de modélisation, et par conséquent, de façon délibérément simplifiée, nous qualifions la qualité de la communication et des relations interpersonnelles comme étant « bonne » ou « mauvaise ».

Une mauvaise qualité relationnelle sera par exemple capturée par des tensions, des conflits interpersonnels : « *Il y avait des tensions. Tu sentais que dès que l'un des directeurs était prêt à prendre la parole, les autres directeurs étaient prêts à la critique, prêts à dégainer, prêts à le descendre.* » (Dir26). Elle s'exprime parfois par des comportements non coopératifs : « *c'est tellement la jungle que les autres vont lui envoyer, c'est systématique, une peau de banane, une tentative d'OPA sur une partie de son périmètre, ou d'un projet* » (Dir57). D'autres symptômes tels que l'émergence d'un « bouc émissaire » cristallisant les difficultés relationnelles permettent d'identifier une qualité de relation déficiente.

A l'inverse, une bonne qualité de la communication et des relations interpersonnelles entre les membres d'une équipe de direction facilite le passage vers l'intersubjectivité « contradictoire » ou « controverse féconde » (Savall & Zardet, 2004). Plusieurs facteurs interviennent de façon croisée :

- En première analyse, une problématique de transparence et de liberté de parole au sein des comités de direction est évoquée de façon récurrente. Au niveau individuel, un membre doit pouvoir se sentir « en confiance », libre d'exprimer un avis divergent. Sur ce point précis, le rôle du « Numéro 1 » est capital. Il arrive que des membres d'équipes de direction pensent risquer leur poste à le contredire, ce qui engendre des « effets de cour » (Prud'homme, 2009, p. 96) : « *Je me souviens avoir pris une position lors d'un comité de direction. Juste après, le directeur financier est venu me voir en me disant : Tu as tout à fait raison, mais moi j'ai 6 enfants et je gagne très bien ma vie ici, je ne vais pas prendre le risque de tout remettre en question* » (Dir52). D'autres, au contraire nous disent accepter la contradiction : « *En tous cas, ce qui est sûr, c'est que je ne reproche jamais à quelqu'un d'être en désaccord avec moi* » (Dir83).
- Ensuite, la qualité de la relation est aussi fonction des postures et des compétences relationnelles (*soft skills*) spécifiques de chacun des membres. Elle recèle l'effet des jeux politiques, d'influence et de pouvoir dont les sources peuvent dépasser les frontières de l'équipe. Nous voulons ici évoquer les stratégies d'acteurs au sens de Crozier et Friedberg (1977). Au-delà de ce facteur d'ordre systémique, chacun dispose de capacités plus ou moins développées pour exprimer de façon pédagogique et avec tact son avis, de faire preuve de capacités d'écoute et de potentiellement réviser son point de vue individuel à la lumière des argumentations proposées par les autres membres. Or, les qualités indispensables pour se hisser au plus haut niveau de responsabilités exacerbées dès le plus jeune âge *via* les parcours successifs de sélection peuvent parfois effacer ces autres qualités relationnelles (Dupouy, 2020). Comme le souligne Maccoby (2007, p. 183) « *Nos faiblesses tendent à être l'inverse de nos forces* ».

Sur un plan opératoire, l'attention portée à la dimension relationnelle s'exprime diversement en équipe de direction. Elle n'est pas toujours considérée comme étant pertinente : « *Il faut créer du lien entre les personnes, ce qui n'est pas toujours évident à entendre et ce que les gens parfois pensent être comme du temps perdu, ce qui est faux.* » (Dir23). Les acteurs visent parfois distinctement

les dimensions cognitive et relationnelle en organisant la convivialité avec des « *moments de respiration en équipe pour mieux se connaître* » (Dir57). D'autres pratiques intègrent simultanément les dimensions cognitives et relationnelles via une forme d'intersubjectivité inversée : « *Instaurer un état d'esprit d'équipe, cela se travaille aussi [...] on peut demander à l'un des membres d'exposer une problématique et demander à ses collègues leur avis ou comment ils pourraient résoudre ce problème. C'est une méthode qui inverse les choses. Quand on se met dans la peau de l'autre, on est beaucoup moins tenté d'émettre des critiques. Après, les gens ne se regardent plus de la même manière.* » (Dir41).

Le contexte relationnel au sein d'une équipe sera donc favorable ou non à des échanges cognitifs en mesure de coconstruire une représentation partagée des problématiques. C'est finalement, ce qui permettra (ou non) de mettre sur la table les sujets délicats, de faire s'exprimer les non-dits, de détecter et traiter les incongruences et anomalies dans le management et la direction de l'organisation. Comme l'évoque ce cadre dirigeant avec l'expression « *to put the smelly fish on the table* ». *Est-ce qu'on est capable de parler de tous les sujets ou est-ce qu'on veut plaire au DG ?* » (Dir93). Cependant, la mise en œuvre effective de réunions d'équipes de direction se déroulant dans un climat relationnel favorable aux échanges et à la transparence des débats ne garantit pas la mise en œuvre du processus d'Intelligence Collective au sein d'une équipe de direction.

2.3 L'Intelligence Collective, alchimie complexe ou progression et effet d'une spirale vertueuse ?

C'est à ce stade qu'intervient la « clause de diversité » évoquée par la littérature (Bronner, 2018, p. 178), une autre condition nécessaire à l'Intelligence Collective sans toutefois être suffisante. Plutôt que de mobiliser le concept de « diversité », porteur d'ambiguïté à l'échelle d'une équipe de direction, nous avons préféré mobiliser une notion proche, celle de la « complémentarité » des profils, des fonctions, ...des visions du monde. Elle conditionne l'accès au stade de l'intersubjectivité dite « contradictoire » par Savall et Zardet (1996; 2004) en favorisant la confrontation de différents points de vue. En effet, le dépassement de la simple somme des intelligences individuelles passe par cette confrontation : « *la richesse elle vient de là aussi : des perspectives différentes, des expériences différentes, des gens qui vont apporter des choses.* » (Dir18).

De ce fait, plusieurs mécanismes cognitifs et relationnels complexes sont à l'œuvre. Ils sont influencés par l'environnement organisationnel et extra-organisationnel. En effet, les membres d'une équipe de direction entretiennent des relations avec différents réseaux formels ou informels. Mais surtout, l'équipe de direction cristallise les attentes parfois contradictoires des parties prenantes internes et externes de l'organisation. Comme nous l'avons évoqué plus en amont, les dimensions individuelle et collective s'entrelacent. Finalement des relations complexes circulaires se jouent à partir de la tension dialogique au sens d'Edgar Morin (1990) entre ces deux dimensions individu/collectif :

- La singularité, l'individualité, de chacun des membres de l'équipe de direction qui, lorsqu'elle s'exprime totalement apporte de la valeur ajoutée au groupe. Ainsi, il se distingue de ses pairs, et ses désaccords sont à la fois source de richesse pour le groupe et de détachement.

- Le collectif, l'équipe au sein de laquelle chaque membre de l'équipe de direction doit se sentir totalement intégré pour que son « talent » (Dejoux & Thévenet, 2015) s'exprime au mieux de ses possibilités.

Ces deux dimensions interpellent conjointement de nombreuses notions complexes telles que la confiance personnelle et interpersonnelle, le sentiment d'appartenance, l'esprit d'équipe et de cohésion...

Le rôle que nous avons joué dans le cadre la Recherche-Intervention exposée précédemment, rôle que nous avons qualifié de « facilitateur » par devoir d'humilité, nous conduit à affirmer que l'inscription dans le temps d'une dynamique favorisant l'Intelligence Collective au sein d'un comité de direction nécessite des efforts de coordination et de suivi significatifs. Nos observations montrent que le processus d'apprentissage collectif n'est pas linéaire. Il comporte des boucles de renforcement dynamiques aboutissant à une forme de « spirale vertueuse » (Boje, 2018) que nous avons représenté avec la figure 2 ci-après.



Figure 2 : Dynamique de progression du développement de l'intelligence collective (Dupouy, 2020, p. 274)

Cette dynamique est fragile et doit pouvoir s'inscrire durablement dans le temps grâce à des mécanismes d'ancrage du collectif. Comme l'évoque cette directrice des ressources humaines, cette construction collective prend du temps et doit être réalisée « *quand les choses vont bien car la solidité du groupe est toujours mise à l'épreuve quand les choses vont mal. [...] Je pense qu'un patron de comité de direction qui n'aurait pas développé cet esprit de groupe dans les périodes où tout va bien, le paye très cher quand ça va mal.* » (Dir18). En effet, la recherche que nous avons menée à un niveau plus global sur la performance des équipes de direction a permis de mettre en lumière les relations d'interdépendance entre de nombreux facteurs tant individuels que collectifs. Tous les contextes semblent ne pas permettre l'émergence de l'Intelligence Collective. Lorsque le groupe dirigeant est engagé dans une dynamique inverse destructrice, l'élimination préalable des éléments bloquants semble indispensable à toute action visant à donner la première impulsion visant le déclenchement de la spirale vertueuse. Par exemple, dans le cas de graves dysfonctionnements mettant en péril la survie de l'organisation, dans une situation d'urgence absolue, une approche managériale directive et conduite dans une logique « *top-down* » est préférable dans un premier temps à un leadership distribué pour remettre l'entreprise en ordre de marche. De même, s'ils ne sont pas éliminés, des conflits interpersonnels ouverts provenant d'une incompatibilité majeure entre plusieurs membres peuvent bloquer la mise en œuvre opératoire processus d'intelligence collective.

CONCLUSION

« Le comité de direction, c'est un observatoire très intéressant des comportements humains. On observe et on apprend beaucoup sur la nature humaine entre bienveillance et violence selon le degré d'ambition et d'écoute professionnelle. » (Dir93)

L'ensemble des observations faites dans le cadre d'équipes de direction nous ont amenée à souligner la grande complexité de la mise en œuvre opératoire de l'intelligence collective. Nous assimilons ce processus et son résultat à une forme d'« alchimie », terme employé dans son sens figuré, c'est-à-dire, une « suite complexe de réactions et de transformations ». En effet, la mise en œuvre d'un processus favorisant l'Intelligence Collective au sein d'une équipe de direction s'opère dans un contexte où la complexité des phénomènes en jeu tant individuels que collectifs interfèrent avec les mécanismes cognitifs et relationnels. Cette complexité appelle à faire preuve de la plus grande humilité. Nous avons pu expérimenter, observer de façon rapprochée et même contribuer aux prémices d'une telle construction dans une perspective « transformative » de l'objet de recherche (Savall & Zardet, 1996). Certaines pratiques managériales visant à organiser l'interactivité cognitive, à soigner l'attention portée à la qualité de la relation interpersonnelle et de la communication sont de nature à engranger le processus complexe de production d'Intelligence Collective pour une équipe de direction.

En termes d'apports et de limites, cette communication pointe sur le concept d'Intelligence Collective, encore en développement et son opérationnalisation au sein d'une équipe, phénomène peu documenté. Le modèle proposé conditionne ce processus d'opérationnalisation à la mise en œuvre effective d'un « contexte d'interactivité positive, créative » (Bonnet, p. 179) et d'un principe d'intersubjectivité dite « contradictoire » par Savall et Zardet (1996, 2004). Il apporte un éclairage complémentaire aux récents travaux de Horvath et Dechamp (2020) qui, dans un contexte entrepreneurial différent, explicitent plusieurs facteurs favorisant l'intelligence collective. Sur un plan managérial, ce modèle proposé peut être mobilisé pour alimenter la réflexion avec les acteurs par rapport à leurs pratiques et contribuer à éclairer des dysfonctionnements. Il comporte une potentialité instrumentale dans une perspective de transformation de ces pratiques. Parmi les différentes possibilités permettant de renforcer la validité du modèle proposé, deux pistes nous paraissent pertinentes. La première consisterait à lui associer une méthode de quantification, par exemple, en identifiant pour plusieurs équipes de direction l'étape à laquelle elles se situent et à relier chaque stade à une évaluation (à construire) de la production d'Intelligence Collective. Ainsi, ces travaux permettraient de légitimer les pratiques performantes. La seconde en poursuivant l'accompagnement du comité de direction réalisé au cours de notre travail doctoral pour repérer, sur une période de temps plus long, les mécanismes d'ancrage en mesure de consolider la progression de la « spirale vertueuse » (Boje, 2018) observée pour la production d'Intelligence Collective.

Enfin, pour cette communication, nous avons volontairement concentré la réflexion sur les aspects opératoires de l'émergence de l'Intelligence Collective. Il nous paraît capital d'y associer la primauté de la réflexion stratégique afin d'éviter de produire de « l'intelligence aveugle » selon l'expression d'Edgar Morin (1990).

En libérant du temps pour la construction de l'Intelligence Collective *via* l'intersubjectivité et l'interdisciplinarité, la montée en puissance de l'Intelligence Artificielle est une formidable opportunité pour permettre de faire un « saut » d'intelligence. Pour en faire quoi ? Cette question renvoie à celle de la finalité (ou de son absence de finalité) de tout système. Et c'est peut-être justement ce qui distingue l'humanité des autres espèces animales. Toutes les espèces du monde vivant ont pour but ultime la survie de l'espèce. Au regard de l'extraordinaire évolution de l'humanité, nous avons montré notre capacité à définir d'autres finalités. Les capacités d'organisation de l'espèce humaine ont conduit à la réalisation de tant de prouesses technologiques. Cette compétence distinctive a montré également ses plus mauvais côtés. Les menaces pesant sur le devenir de notre espèce laissent penser que nous avons peut-être aussi la capacité, malheureusement, à « éclipser » ce but ultime de la survie de l'espèce.

Cela questionne à nouveau le rôle du management et de l'entreprise capable du meilleur comme du pire. Alors que choisissons-nous ? Voulons-nous créer un idéal d'entreprise qui favoriserait l'épanouissement des acteurs, redistribuerait avec justice et de façon citoyenne la valeur créée ou bien engendrer la souffrance au travail et continuer à élargir le fossé entre les « nantis » et les autres ? La récente actualité portant sur la première entreprise du CAC 40 engagée dans un statut d'« Entreprise à mission »¹¹ nous incite à poursuivre la défense d'un management responsable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allard-Poesi, F., & Laroche, H. (2018). "This is serious": enacting authority during managerial conversations. *M@n@gement*, Vol. 21(1), 611-645.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 15-46). Paris: Dunod.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumard, P. (2019). Quand l'intelligence artificielle théoriserait les organisations. *Revue Française De Gestion*, 258(8), 135-159.
- Berkowitz, H., & Souchaud, A. (2019). Intelligence collective et organisation co-dépendante : le rôle de l'expert-comptable dans le crowdlending. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 25(N°3), 41-67.
- Boje, D. (2018). The contributions of Savall's Socioeconomic double spiral and multiplicity to change management. *7ème Colloque et séminaire doctoral - 7 et 8 juin 2018 - Lyon, France - ISEOR, Academy of Management (ODC)*. Lyon, France.
- Bonazzi, G. (1980). Pour une sociologie du bouc émissaire dans les organisations complexes. *Sociologie du travail*, 22(N°3), 300-323.

¹¹ Emmanuel Faber, en tant que PDG, avait engagé le groupe dans cette démarche. Il a été « débarqué » par le conseil d'administration le 14 mars 2021 sous l'impulsion d'un fond d'actionnaires activiste détenant seulement 3% des actions. Source : Les Echos, Marie-Josée Cougard, du 15/03/2021 – « Danone : comment la défense d'Emmanuel Faber s'est retournée contre lui »

- Bonnet, D. (2015). La lutte contre l'emprise des pièges de l'intersubjectivité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*(52 Vol. XXI), 171-194.
- Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 40(2), 277-302.
- Bronner, G. (2018). L'intelligence collective : un enjeu politique. *Revue européenne des sciences sociales*, 56(2), 161-182.
- Cappelletti, L., Voyant, O., & Savall, H. (2018). Quarante ans après son invention : La méthode des coûts cachés. *ACCRA - Association Francophone de Comptabilité*, 2(2), 71-91.
- Chabaud, D., & Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : Un second choix ? 9(3), 199-221. doi:10.3917/mana.093.0199
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- Cherfi, M., García-Rivera, T., & Nicolas, A. (2019). Entre éthique, relation et intersubjectivité : pour une nouvelle approche du changement en entreprise. *Communication & management*, 1(1), 21-36.
- Cristol, D., & Joly, C. (2017). *Management et intelligence collective: 60 méthodes et exercices*. Paris: ESF éditeur.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* (éd. 1992). Paris: Seuil.
- Damasio, A. R. (1999). *Le sentiment même de soi : Corps, émotions, conscience*. Paris: Odile Jacob.
- David, A. (2000, 2012). La Recherche-Intervention, cadre général pour la recherche en management. Dans A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (éd. 3ième 2012). Presses des Mines.
- Davidson, D. (2003). *Subjective, intersubjective, objective* (éd. 3ième 2003). Oxford University Press.
- Dejoux, C. (2020). *Ce sera l'IA ou/et moi - Comprendre l'intelligence artificielle pour ne plus en avoir peur*. Paris: Vuibert.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents* (éd. 2ième). Paris, France: Dunod.
- Dejoux, C., Dherment-Férère, I., Wechtler, H., Ansiau, D., & Bergery, L. (2011). Intelligence émotionnelle et processus de décision. *Gestion 2000*, 28(3), 67-81.
- Dupouy, J. (2020). *L'Équipe de Direction et sa performance : Une fonction de Socle Stratégique ?* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion soutenue publiquement le 28 septembre 2020 à L'Université de Lyon3, Jean-Moulin.
- Edouard, S., & Gratacap, A. (2011). Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires . *Management & Avenir*, 46(N° 6), 177-199.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman series in Business and Public policy. Cambridge University Press.

- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2016). Regards croisés : L'innovation managériale. *Question(s) De Management*, 13(2), 101-118.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25(3), 99-129.
- Galton, F. (1907). Vox populi (The wisdom of crowds). *Nature*, 75(7), 450-451.
- Garcia, E.-J. (2012). Former ou éduquer à la gestion, telle est la question. *L'Expansion Management Review*(147,(4)), 42-47.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Minds*. London: Basic books.
- Gréselle-Zaïbet, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*(2007/4 N°14), 41-59.
- Hatchuel, A., & Saussois, J.-M. (2016). Aux origines de la gestion scientifique. Dans J.-M. Saussois, *Les Organisations: État des savoirs* (pp. 166-185).
- Horvath, I., & Dechamp, G. (2020). L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 136(1), 383-407.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules* (éd. 2013). PUF.
- Luc, É. (2016). Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, Vol. 41(3), 32-39.
- Maccoby, M. (2007). Dirigeants narcissiques. Dans Bournois et al., *Comités Exécutifs : Voyage au coeur de la dirigeance d'entreprise* (pp. 182-184). Paris: Eyrolles - Editions d'Organisation.
- Moisdon, J.-C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations*, (pp. 5-37).
- Morin, E. (1977). *La Méthode – tome 1. La Nature de la Nature* (éd. 2008).
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe* (éd. Edition du Seuil, 2005). Paris: ESF éditeur.
- Mouillot, P., Drillon, D., & Montargot, N. (2018). Mosaïque des intelligences dans l'organisation: Éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI. *Revue Internationale De Psychosociologie Et De Gestion Des Comportements Organisationnels*, 171-196.
- Noubel, J.-F. (2004;2007). *Intelligence Collective, la révolution invisible*. The transitioner.
- Phanuel, D., & Renault, S. (2015). Le partage de vision des acteurs : un enjeu majeur du management de projet. *Management & Avenir*, 1(1), 129-145.
- Prud'homme, L. (2009). *Performance des Comités Exécutifs : Jeu des affinités et du hasard*. Paris: Editions d'Organisation - Groupe Eyrolles.
- Rappin, B. (2014). « Le divin management » : La structure théologique de l'intelligence collective. *Questions de communication*(26), 299-314.
- Resweber, J.-P. (2011). Ricoeur : philosophe du milieu. *Le Portique*(26), 1-13.
- Ricoeur, P. (1982). Hegel et Husserl sur l'intersubjectivité. Dans G. Planty-Bonjour, *Phénoménologies hégélienne et husserlienne. Les classes sociales selon Marx* (pp. 4-17). CNRS Editions.
- Rodhain, F. (2001). Aide à la construction et à la confrontation de représentations mentales pour la recherche d'un consensus dans les situations mal

- structurées. 5 ans après : évaluation de la réussite de trois cas de planification. *Systèmes d'Information et Management*, 2(6), 105-116.
- Savall, H. (1977 b). Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain. *Revue économique appliquée*, 1978, *Rapport au VIIe Colloque International au Collège de France, sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences présidé par F.Perroux et J.Piaget*.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, Vol.10(N°12), 157-189.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Paris: Economica.
- Savall, H., Perron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2015). *Le Capitalisme Socialement Responsable Existe*. Paris: Ems.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., & Cappelletti, L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise: Cas du modèle de management socio-économique. *Revue française de gestion*, 149-169.
- Seigneuric, A. (2019). L'intersubjectivité : le point de vue des neurosciences et de la psychologie cognitive. *Perspectives Psy*, 58(2), 156-163.
- Stern, D. (2005). Le désir d'intersubjectivité. Pourquoi ? comment ? *Psychothérapies*, 4(25), 215-222.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Toscani, P. (2019). Les biais cognitifs : entre nécessité et danger. *Futuribles*, 1(N° 428), 73-80.
- van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *The Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- von Bertalanffy, L. (1967). *Robots, men, and minds: Psychology in the modern world* (éd. 1982 : Des robots, des esprits et des hommes : la psychologie dans le monde moderne / Ludwig von Bertalanffy ; traduit de l'américain par Colette Chouraqui-Sepel).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics : or control and communication in the animal and the machine*. The MIT Press.